الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

القيادة التربوية

www.aiacademy.info | care@aiacademy.info

"القيــادة التربوية"

إعداد

ا.م.د. اعتدال عباس   د.عبد الفتاح مفتاح

القيادة التربوية

أهداف الوحدة

1- تحديد مفهوم القيادة التربوية

2- المقارنة بين مفهوم القائد- القيادة- الزعيم- الرئيس.

3- تحديد خصائص القائد التربوي.

4- تصنيف أنماط القيادة.

5- تحديد أهم الكفاءات التي يجب توافرها في القائد التربوي.

6- تلخيص أهم نظريات القيادة

7- تقويم وتطوير نمطه القيادي كمربي، واختيار وتنمية القيادات الشابة.

ولتحقيق الأهداف السابقة، تتناول الوحدة الموضوعات الآتية:

تعريف القيادة وبيان لأهميتها، ثم استعراض لمفهوم القيادة التربوية وسمات القائد التربوي. كما تهتم الوحدة بالتفريق بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه في أذهان كثير من الناس مثل مفهوم الإدارة، الزعامة والرئاسة. كذلك فإن هذه الوحدة تتناول بالشرح أنماط القيادة التربوية الثلاثة المعروفة (الحرية المطلقة، الديمقراطية ، الديكتاتورية) ثم تنتقل الوحدة إلى استعراض نظريات القيادة المختلفة، وكفايات القيادة، والفارق بينها وبين كفايات الإدارة.
والجدير بالذكر أن الوحدة تستفتح بأداة تقويم ذاتي يطبقها المشارك قبل الدورة لإثارة دافعيه المشارك على التعلم، كما أنه يمكن تطبيقه في نهاية الوحدة، ومقارنة النتائج للوقوف على حجم التعلم الذي حدث نتيجة التعليم أو التدريب. كما أن هناك مجموعة من التدريبات تحت بعض الموضوعات الغرض منها توضيح وتطبيق المفاهيم التي تناولتها هذه الوحدة، وذلك بالإضافة إلى حالات دراسية ختامية

أداة تقويم ذاتي للمعارف الخاصة بالقيادة التربوية (تطبق قبل وبعد تقديم الوحدة)

عزيزي المشارك /

أشكرك على مشاركتك، ومن فضلك أجب عن الأسئلة التالية. إن التعرف على معلوماتك السابقة سوف تساعدنا على تحديد خبرتك في هذا المجال (كقائد تربوي وكخبير في العمل مع الشباب). من فضلك ضع دائرة على الرقم من 5:1 الذي يعكس موقفك من كل عبارة مما يلي، علماً بأن:

الرقم 1 يشير إلى أنك غير موافق تماماً على العبارة

والرقم 2 غير موافق

والرقم 3 محايد

والرقم 4 موافق

والرقم 5 موافق تماما

العبارة	1	2	3	4	5
1- أفهم ماذا تعني القيادة التربوية					
2- أستطيع أن أفرق بين القائد والقيادة					
3-أعرف الفرق بين القائد –المدير- الرئيس- الزعيم					
4- لدى فكرة واضحة عن خصائص القائد التربوي الناجح					
5-أعرف كيف أصنف أنماط القيادة					
6- أستطيع أن أعطي أمثلة عن أنماط القيادة الناجحة					
7- نظريات القيادة توضح لي أنواع القيادة					
8- معلوماتي عن القيادة تساعدني على أن أكون قائداً فعالاً					
9-أعرف أهم الكفايات التي تتوفر لدى القائد التربوي					

أهمية القيادة

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات ،خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير و إدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسميين للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدما.

وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها ، مما يساعد في التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهارتهم.

وبدون شك يمثل القائد عنصراً هاماً في عملية القيادة ، فهو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون لأنه استطاع أن يفهم العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد الجماعة ومن ثم يدفعها للنشاط والعمل نحو تحقيق أهدافها .

وعلى ضوء ذلك هناك ضرورة لتعريف مفهوم القيادة والكشف عن ماهيتها ودورها في المجتمع.

تعريف القيادة :

علينا أن نفرق بين القيادة والقائد حيث أن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلا أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة

فالقائد :

يشير إلى مركز داخل الجماعة أو الشخص الذي يشغل المركز ، بينما القيادة تشير إلى العملية التي يتم من خلال تفاعل القائد مع الآخرين ،فمن الممكن اعتبار مدير المدرسة قائداً، وحينما يدير العملية التربوية بعناصرها المختلفة بنجاح وفاعلية فإن ذلك يعكس عملية القيادة.

وقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يمكننا النظر إليها كدور اجتماعي تربوي ، أو كوظيفة اجتماعية ، أو كسمة شخصية ،كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية ، إلا أن ثمة قاسم مشترك بينهما وهو إحداث التأثير في الآخرين وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها ، وبناء على ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها : مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة ، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها ، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير ،ولا يبعد تعريف القيادة التربوية كثيرا عن هذا التعريف :

القيادة التربوية :(Educational Leadership)

دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون والتربويون أثناء تفاعلهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف ، وهذا الدور القيادي للمعلم يتعلمه ويكتسبه عن طريق الممارسة والتدريب والخبرة ،ويتحقق هذا الدور بشكل فعال عندما يكون قادراً على :

- متابعة الاتجاهات والقضايا القومية والعالمية والوعي بأبعاد تأثيرها على التعليم عامة ، والمدرسة بصفة خاصة (*مثل:* العولمة وتأثيرها علينا بالسلب أو الإيجاب وكيفية التوافق مع هذا التيار دون المساس بقيمنا المختلفة).

- توضيح الجديد في الثقافة التربوية لكل العاملين في المجتمع المدرسي ،وتشجيع القيادة المدرسية على القيام بذلك في المدارس التي يتولون قيادتها (مثل كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس ، والتقويم)، وكيفية جعل المتعلم مركز العملية التربوية.

- توفير البيانات والقيام بالعمليات التي تساعد المدرسة على إدراك الأولويات، وتكوين الإستراتيجيات التي تساعد على تحقيق المدرسة لرسالتها . *مثال* المعلم القائد يجب أن يكون لديه قاعدة بيانات عن جميع الأمور والموارد (البشرية – والمادية) الموجودة بالمدرسة حتى يمكنه المشاركة فى حل المشكلات التي تواجهه واتخاذ القرارات في الاتجاه الصحيح .

- التأكد من أن اهتمام المجتمع المدرسي منصب على القضايا المعاصرة والعالمية . فالمعلم القائد يكون لديه إطلاع ووعي بالقضايا العالمية المعاصرة في جميع المجالات ، السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية وطرحها من خلال عمله كمعلم وكقائد بطرق مختلفة مثل (توجيه الأنشطة الطلابية الثقافية والرياضية والاجتماعية أو الأنشطة الصفية المختلفة) .

- الشعور بالمسئولية نحو نجاح العمل ، وحبه الشديد لمساعدة وخدمة الآخرين .

- التنبؤ بالأحداث والنظرة بعيدة المدى نحو تطوير العملية التعليمية .

إذن يمكن القول أن القائد التربوي : هو الشخص الذي يمتلك المعرفة والقدرة على استثارة الدافعية، وتحقيق النجاح لدى جميع الطلاب بالعمل على أساس من النزاهة ، والعدالة ، وأخلاقيات وآداب المهنة ومن ثم فهو يستطيع أن يتعرف على حاجات وقدرات الطلاب ويراعى الفروق الفردية بينهم ،وميولهم واستعداداتهم ، ويحفزهم باستمرار على الأداء الجيد ،ويتعامل معهم كميسر ، له القدرة على المشاركة والتنظيم ، ونشر الأخلاقيات السليمة فيما بينهم بروح من المحبة والتعاون .

تدريب:

التدريب التالي يساعدك على صياغة تعريفك الشخصي للقيادة التربوية ويوضح افتراضك وتوقعاتك عن القيادة وتأثيرها .

فمثلا كون مجموعات من 5:4 أفراد مع زملائك، ثم قم بتنفيذ المطلوبات التالية:

أولاً : أوصف قائدك النموذجي

أكتب خمسة صفات محببة وخمسة صفات غير محببة بالنسبة لك للقائد المثالي

الخصائص المحببة	الخصائص غير المحببة
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-

ثانياً: وضع تعريف جماعي :-

مجموعتك مكونة من 5:4 أفراد فكر وتناقش معهم واكتب تعريف للقائد التربوي تتفقون عليه..

...

...

ثالثاً : عرض ومناقشة التعريفات :-

كل مجموعة تأخذ 5 دقائق لعرض تعريفها عن القيادة.

رابعاً : التعريفات المشتركة عن القائد التربوي وادواره المتوقعة :

مناقشة التعريفات المشركة و المختلفة والأدوار من خلال التساؤلات التالية:

1- ما هو التعريف المختلف ؟

2- ما هي الرؤية المتفق عليها بين الأعضاء ؟ (التعريف المشترك)

3- ما هي توقعاتك عن دور القائد المعلم ؟

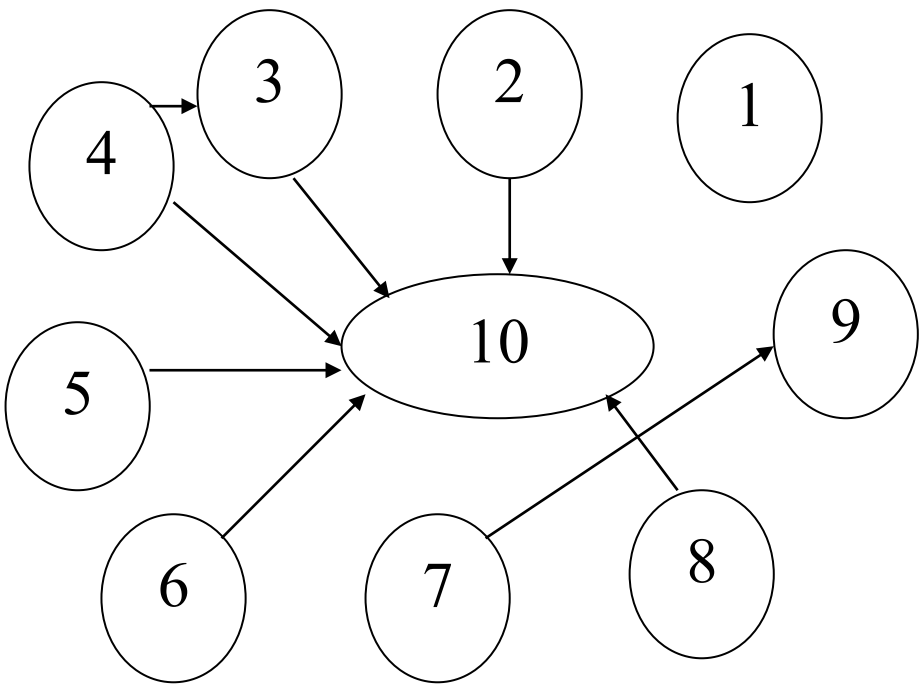
خامساً:

افترض إنك في جماعة مكونة من عشرة أفراد ، وطلب منكم أن تكونوا أسرة طلابية لخدمة الطلاب داخل الجامعة والمطلوب الآن:

- تحديد عضو الجماعة الذى تختارونه كقائد
- تفرغ الاختيارات في شكل سسيوجرام كما هو موضح في شكل (3- 1) حيث يتضح ما يلي:

- رقم (10) أكثر واحد مرغوب في الجماعة كقائد
- رقم (3) اختير من رقم (4)
- رقم (9) اختير من رقم (7)
- رقم (6) لم يختاره أحد
- رقم (1) لم يختار ولم يختاره أحد

من وجهة نظرك ما مدى تطابق نتائج الاختيار مع المعايير السابق الاتفاق عليها في تعريف القائد التربوي؟



شكل (3-1) سسيوجرام يوضح اختيار أفراد الجماعة لقائدهم

الفرق بين معنى القيادة والمفاهيم المرتبطة :

علينا أن نميز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً : القيادة والإدارة : (Management&Leadership)

تعتبر القيادة مفهوما قديما بينما الإدارة مفهوم حديث لم يظهر إلا من نحو100 عام بعد الثورة الصناعية .الإدارة عملية يوجه فيها الأفراد (الموارد البشرية) وعناصر البيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) للوصول لنتائج أكثر فاعلية في مواقف العمل أو الإنتاج ويختلف القادة عن المديرون في النقاط التالية :-

المدير	بينما	القائد
- يركز على الحاضر (الربح والخسارة) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقى للتصرف		- يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى
- يطبق السياسات واللوائح		- يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة
- يظل محايد للوصول لقرار موضوعي		- يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء
- يستغل مكانته الوظيفية و موضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة		- يستخدم قوة تأثيره الشخصي ،ويعمل من خلال حب الجماعة له

www.aiacademy.info | care@aiacademy.info

ومن الملاحظ أن الكثير من المعلمين والتربويين إداريون أكثر منهم قادة وهناك أمثلة واقعية على ذلك :

* فقد حضر أحد الموجهين إلى المدرسة فجأة ، ولم تكن المعلمة مستعدة وغير جاهزة بكراسات التحضير .فاستدعت عدد من الطلاب وطلبت منهم استكمال كراساتها سريعاً قبل أن يحضر الموجه ويطلب رؤيتهم .وقامت بترتيب الفصل بحيث يكون الطلاب المتفوقين في الأمام والمنخفضون تحصيليا في الخلف ، وبالتالي يظهر أداؤها بمظهر جيد حينما يسأل هؤلاء الطلاب ومن ثم تنال تقدير مرتفع بغض النظر عن عما قامت به من سلوكيات خاطئة .

* ومثال أخر يتكرر يوميا برياض الأطفال: قامت المعلمة مهرولة لتجميع كراسات الأطفال ووضعتها في الدولاب الخاص بها قبل حضور الموجه وأمرت الأطفال ألا يذكروا ذلك للموجه لأن أدائهم من خلال الكتابة أمر يعاقب عليه....الخ

ثانياً : القيادة والزعامة : Leadership&Chieftain

وتعني الزعامة :مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه ،وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم, وعن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة ، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر .وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية (ومن أمثلة الزعماء السياسيين " الزعيم المصري جمال عبد الناصر ، والزعيم الهندي نهرو، غاندي ، والزعيم الأفريقي نيلسون مانديلا ، ومن أمثلة الزعماء الدينيين الشيخ حسن نصر الله)

ثالثاً : القيادة والرياسة : Leadership &Presidency

الرئاسة : عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة . وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها . أي أن التفاعل الدينامي بين الرئيس والأتباع ضعيف ، ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.

المثـال الواضـح علـى ذلـك يتمثـل فـي بعض رؤسـاء الـدول الناميـة ، ورؤسـاء بعض الأقسـام العمليـة، وبعض عمـداء ورؤسـاء الجامعـات، حيث يـتم تعينـهم بنـاءا علـى قـرارات فوقيـة أو اقدميات أو بالوراثة كما في الحكومات الملكية.

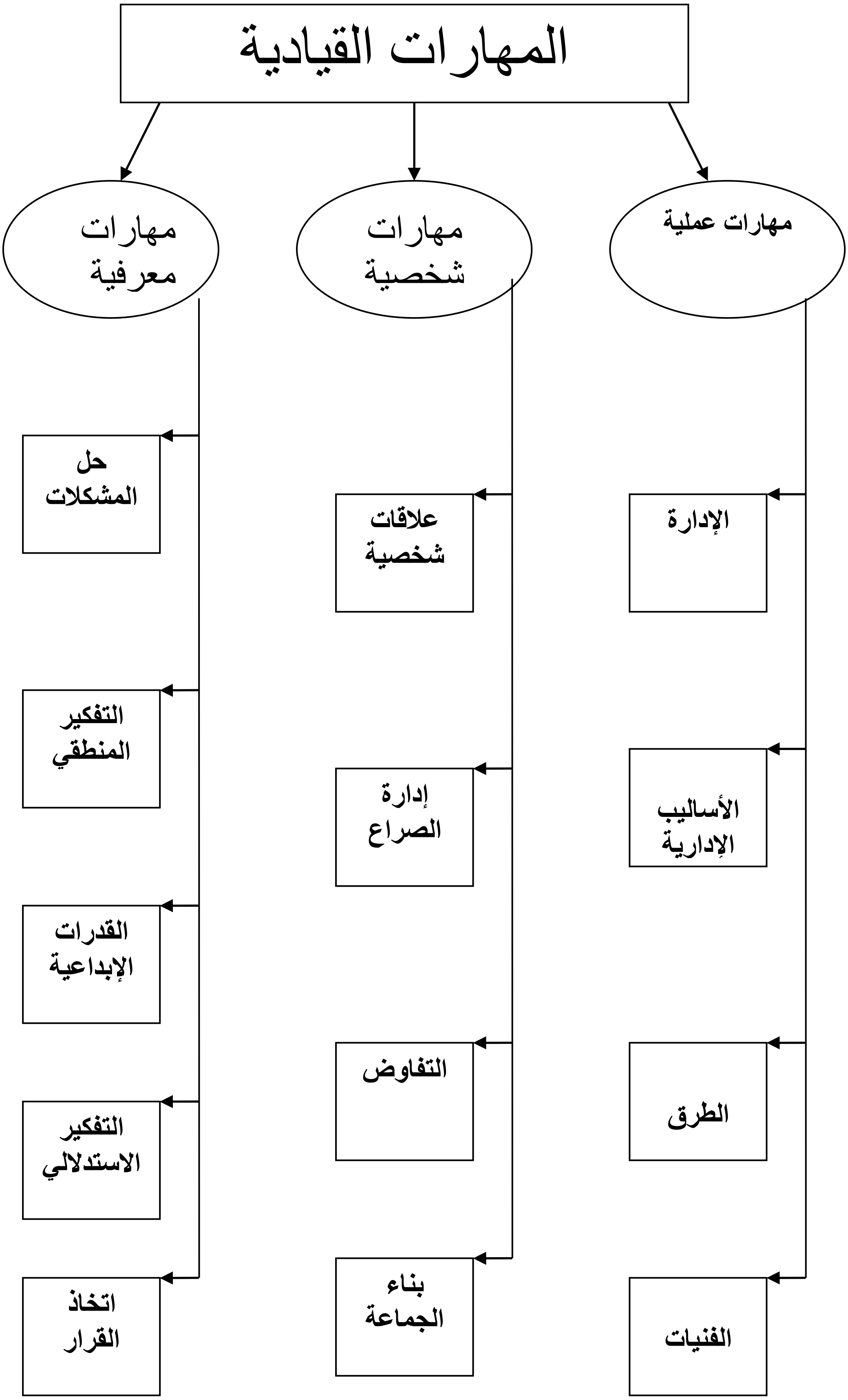
وبتحديدنا لهذه المفاهيم يبرز سؤال هام وهو هل هناك علاقـة بـين هـذه المفـاهيم، وهل يمكـن أن تتمثل المهارات التي تنطوى عليها في شخص واحد؟

نعم يمكن أن نجد هذه المفاهيم جميعاً مجتمعة في شخصية القائد ،مما يجعله قائداً فعـالاً. ولعل أفضل مثال لهذا القائد الصادق العظيم الرسول الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام حيث كان يمتلك جميع المهارات القيادية فهو نعم المعلم والقائد.

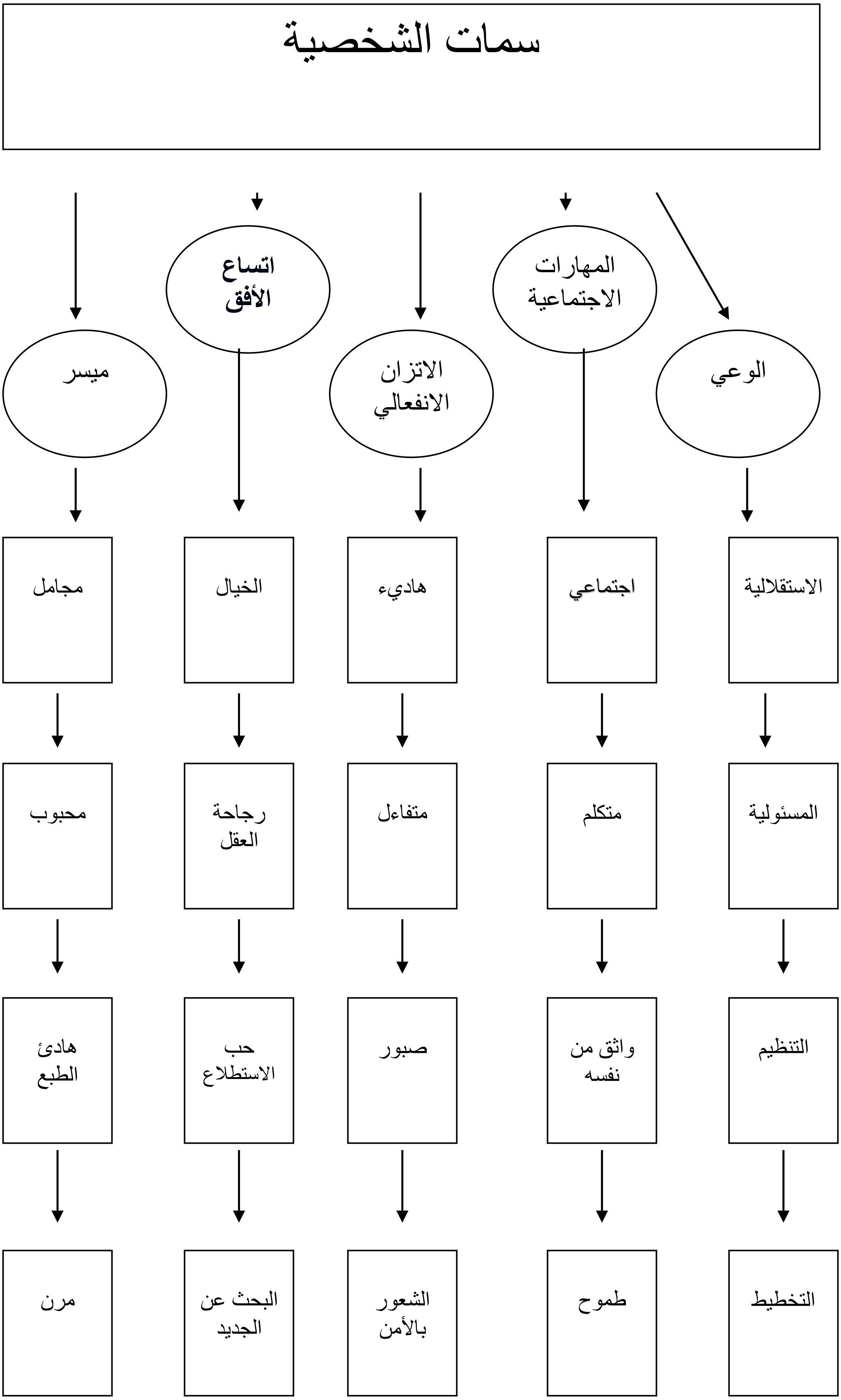
وتتجسد هذه الخصائص القيادية في الآية الكريمة التي تعكس شخصية الرسول العظيمـة حيث تقول " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنـهم، واغفر لـهم وشـاورهم فـي الأمر" آية 159- سورة آل عمران

<u>مهارات وسمات القيادة الناجحة :</u>

يمكن تصنيف الخصائص المطلوب توافرها للقائد الناجح في مجموعة من المهـارات كمـا هـو موضح بالشكل (3-2) ومجموعة من السمات كما هو موضح بالشكل (3-3) التاليين:



شكل : (3-2) : المهارات القيادية



شكل (3-3) السمات الشخصية للقائد

ومن الشكل السابق :

يمكن تلخيص الخصائص العامة للقائد التربوي فيما يلي :

1- يتمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع الطلاب داخل الفصل وخارجه.

2- يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض ،وحل المشكلات واتخاذ القرار.

3- قادر على تزويد الطلاب بالمعلومات والمعارف الجديدة .

4- يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع طلابه

5- يتصف بالطموح ، المثابرة، الإبداع والابتكار،التخطيط والتنظيم في عمله، القدرة على حل الصراع الشخصي .

6- يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة.

7- يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به وإدارة انفعالاته .

تدريب

الذكاء الانفعالي Emotional Intelligence أحد الخصائص الأساسية المرتبطة بشخصية القائد الناجح ويمكنك أن تكتشف درجة ذكاؤك الانفعالي من خلال الإجابة على الاختبار التالي والذي يتضمن قياس الأبعاد التالية:

1 - الوعي بذاتك

2- إدارة انفعالاتك وتنظيمها ذاتياً

3-الدافعية الشخصية لديك

4- تعاطفك مع الآخرين

5-مهاراتك الاجتماعية

<u>اختبار الذكاء الانفعالي لدى القائد</u>

عليك أن تقرأ كل عبارة من العبارات التالية وتعلم عليها (√) أو (x) وذلك بما يتناسب مع ما تشعر به.

أولاً : الوعي بالذات : Self –Awareness

- لدى وعي بما أشعر به، ولماذا أشعر بذلك؟

2- أفهم إلى أي درجة تؤثر مشاعري على سلوكي وأدائي

3- لدي فكرة جيدة عن نقاط القوة والضعف في شخصيتي

4- أحلل الأشياء التي تحدث لي واعكسها على الأشياء التي حدثت بالفعل؟

5- لدي استعداد كبير للاستفادة من الآخرين

6- ابحث عن الفرص التي تعطيني فكرة أكثر عن نفسي

7- أضع أخطائي في الاعتبار

ثانياً : إدارة الانفعالات والتنظيم الذاتي :

9- أستطيع أن احتفظ بهدوئي وقت الأزمات

10- أفكر بتركيز وأظل متأملاً عندما أكون تحت ضغط

11- أنظر نظرة كلية (شاملة) لجميع ما أقوم به من أعمال

12- يثق الأفراد بي (يستطيعوا الاعتماد على كلياً)

13- أصمم على ما أقتنع به شخصياً

14-أتعامل مع الغير بصورة جيدة

15- أكون مرناً عند مواجهتي للمصاعب

ثالثاً : الدافعية الشخصية :

16- أضع أهداف صعبة المنال

17- أتحمل المسئولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف

18- أهتم بنتائج الأمور

19- ابحث عن معلومات عن كيفية تحقيق أهدافي ،وتطوير أدائي

20- أهتم بكل كبيرة وصغيرة تطلب مني.

21- ابحث دائماً عن فرص لكي أعمل أشياء جديدة

22- اختار الاتجاه الإيجابي حتى عندما أواجه بعقبات ومقالب

23- أركز على النجاح أكثر من التركيز على الفشل

24- لا ألوم نفسي كثيراً أو أقف كثيراً أمام أخطائي الشخصية

رابعاً : التعاطف مع الآخرين:

25- أهتم بمشاعر وردود أفعال الآخرين

26- أحترم الرأي الآخرو لو لم يكن يتفق مع رأي

27- أنا حساس مع الآخرين

28- أقدم المساعدة وأحاول أن أساعد الآخرين لإنجاز أعمالهم

29- أكافئ وأهتم بالذين يؤدون أعمالهم

30- أنا مستعد لتدريب وتوجيه الآخرين

31- أحترم الأفراد الذين ينتمون إلى أخلاقيات متنوعة

32- أرتبط بالأفراد المختلفين معي ارتباط كبير

خامساً : المهارات الاجتماعية :

33- أتمتع بمهارة الاندماج مع الآخرين

34- أستطيع الاتصال بفاعلية وشفافية

35- أنا مستمع جيد

36- أتقبل الأخبار السيئة كما أتقبل الأخبار الجيدة

37- أستطيع أن أقنع الآخرين بوجهه نظري، وأحفزهم على إتباعى

38- أقود من خلال النماذج والأمثلة

39- أستطيع التعامل مع الأفراد المشككين بأسلوب معين

40- أشجع المناقشات الحرة والمتخصصة، عندما تظهر الاختلافات

41- أحل المشاكل بناء على المكسب للجميع

42- أبني علاقات شخصية مع الآخرين

43- أساعد على تأسيس مناخ إيجابي في العمل

44- أقدم نموذج جيد للجماعة مثل (الاحترام –المساعدة – التعاون)

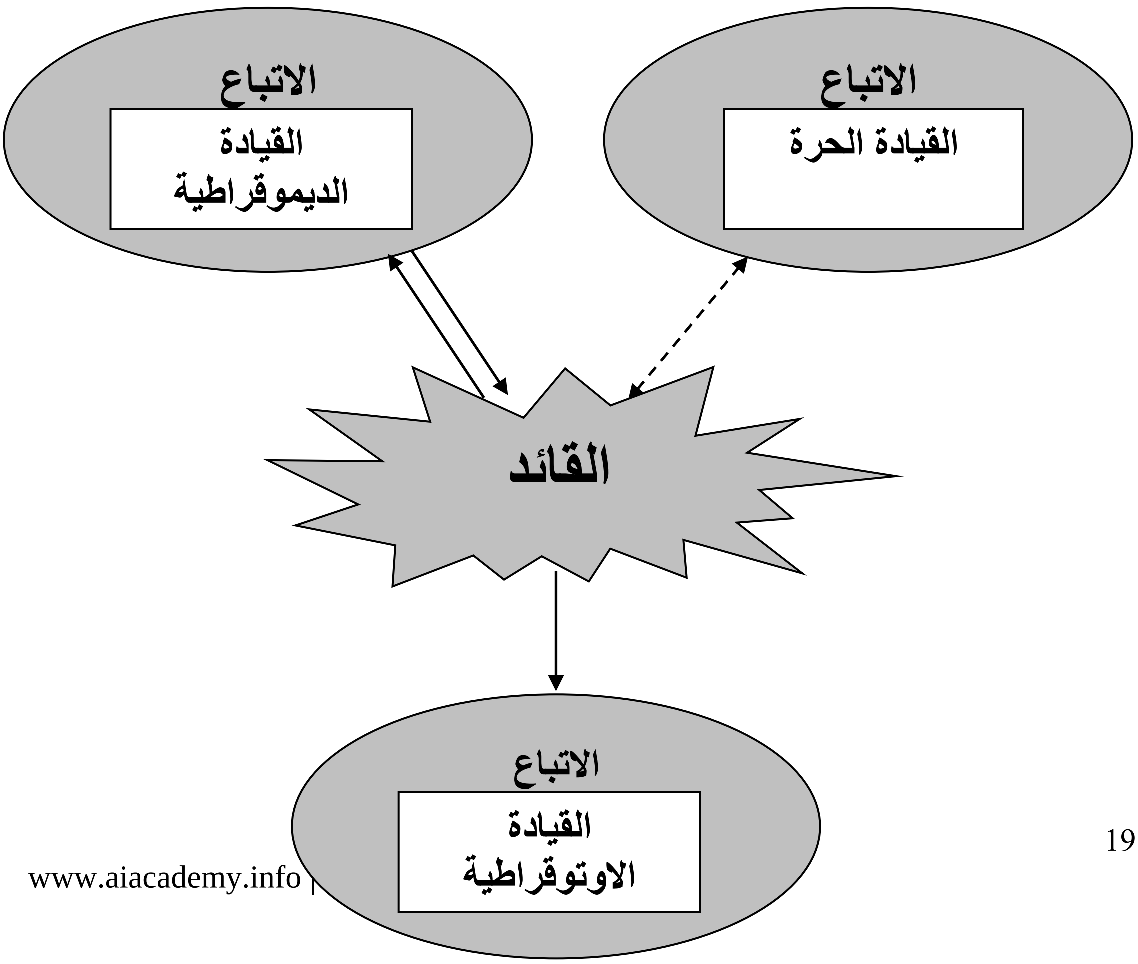
45- أشجع السياسة الضابطة التي تحكم المؤسسة

46- أشجع المشاركة من كل فرد عندما أعمل في فريق

أنماط القيادة التربوية :

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها 0لذا فالقائمون على تطوير التعليم وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً ،وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة . ففعالية القيادة تؤدى إلى فعالية التعليم والعكس صحيح 0

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات ،بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف .وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين ، وتتضح هذه الأنماط في الشكل رقم (3-4) التالي -:



شكل رقم (3-4): يوضح نمط القيادة

و يتضح من الشكل السابق ما يلي:

- **أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد و الاتباع قائم على التفاعل فيما بينهما و ذلك كما تشير الأسهم.**
- **أن نمط الاتصال في القيادة الاوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط كما يشير السهم.**
- **أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة و بها تكون حرية الاتباع قائمة على المسئولية و المحاسبة على الإنجاز و ليست حرية مطلقة، و يكون التفاعل قائم بين القائد والاتباع على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع.**

وفيما يلى شرح أكثر استفاضة للأنماط الثلاثة السابق ذكرها.

أولاً القيادة الديكتاتورية : (الأتوقراطية) Autocratic leadership :-

وتأخذ هذه القيادة اتجاها استبداديا، وإرغامياً وتسلطياً –ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد، وذلك كما يلي :

القائد :_يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يعمل على انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق – تسد)، ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية0

الأفراد : ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل –وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية 0

السلوك الاجتماعي : يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي

- سيادة روح العدوان والتحزب، كثرة المنافسة، الخنوع، السلبية، واللامبالاة 0
- شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد 0
- انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد 0
- يسود التملق للقائد مع كرهه 0
- انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات بين الأعضاء

مثال :

الأسلوب التلقيني الذي يطبقه المعلم في عملية التدريس حيث يملى ويلقن الطلاب المادة التعليمية في فترة زمنية محددة وموضوعات مفروضة ،وبأسلوب لا يراعي فيه احتياجات الطلاب أو الفروق الفردية بينهم، ولا يسمح للطلاب بالمناقشة أو الاعتراض عليه أو طرح أفكارهم المتعارض مع أفكاره ،والتحيز أحياناً إلى طالب دون الآخر لأسباب غير موضوعية 0 مما يمثل مجتمع مدرسي دكتاتوري لا يطلق الحريات ولا ينمي الإبداع لدى الطلاب أو النقد أو التفكير العلمي الصحيح 0سواء على مستوى الدراسة العلمية، أو مستوى الأنشطة المدرسية فرأى الطالب لا يؤخذ به أو يحترم في جميع المجالات وهذا يجسد فكرة الإرغام والاستبداد الذي يؤدي إلى نتائج خطيرة0

ثانياً: القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership

وفيها نجد أن:

القائد: يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، و يلتزم بأهداف الجماعة ، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد.

الأفراد: يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. و يختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم و يكونوا أكثر تماسكاً وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة.، و إذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل.

ويظهر هذا النمط في بعض المجالات داخل المدارس والجامعات مثلما يحدث عند تشكيل انتخابات اتحاد الطلاب بالمدرسة، والجامعة حيث تعقد الانتخابات أولاً على مستوى (الفصول.الكليات) ثم تعقد الانتخابات مرة أخرى على مستوى (المدرسة أو الجامعة) لاختيار رئيس الاتحاد ونائبه وأعضاؤه ، و تعد هذه خطوة مبدئية لتعويد الطلاب على حرية الرأي والاختيار وتنمية الفكر الديمقراطي لديهم .

كما يربى الفكر الديمقراطي لدى شباب الجامعة من خلال الاشتراك في المعسكرات الخاصة بإعداد القادة، وأنشطة الجوالة، وأنشطة التربية العسكرية، والأنشطة الرياضية، والمسابقات الثقافية والرياضية .

ثالثا: القيادة الحرة

وتتميز بما يلي:

القائد: محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة. ويتحرى الحرية للأفراد والجماعة.

المناخ والسلوك الاجتماعي: حرية مطلقة وكاملة للقائد والأفراد فى أطار إنجاز الأهداف، العلاقة بين أفراد الجماعة يسودها الود والثقة المتبادلة.

وبعد تعرفنا على هذه الأنماط وتقيمنا لوضع مؤسساتنا التربوية سنجد بشكل جلى أهم الأنماط السائدة في معظم المؤسسات التعليمية هي النمط الأوتوقراطى، بينما يغيب عنا كل من النمط الديمقراطي والحر. يعيق ظهور هذا النوع من القيادة نظام التعليم التقليدي القائم على المركزية، ومن قبله نمط التنشئة الاجتماعية التي يستخدمها الأباء في تربية أبنائهم و التي تقوم على التسلط، والقسوة، التفرقة في المعاملين الأبناء والرعاية الزائد، والاستهانة بآراء الأبناء وعدم ترك مساحة لهم للتعبير عن الرأي وحرية اتخاذ القرار.

نظريات القيادة: Leaderships Theories

أ- نظرية السمات: Trait Theory

تركز هذه النظرية على سمات القائد من حيث خصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وتري أن خصائص الشخصية وسماتها تؤثر على أسلوب القيادة. وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة في المجتمع. ومن أهم سمات القائد:

1- السمات الجسمية: فالقادة يميلون إلى الطول، والوزن الثقيل، والصحة النفسية العالية.

2- السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط ، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحا، ومجاملة، واتزانا .

3- السمات العقلية: فالقادة أكثر ذكاء، وذوى ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث. وأكثر ابتكار. وأكثر محافظة على الوقت وادارته، .... الخ.

ب- النظرية الموقفية: Situational Leadership

هذا النموذج يركز على طبيعة العلاقة بين القيادة والأعضاء ويفترض أن القائد يعمل على موائمة وتغير أسلوبه أو سلوكه القيادي على أساس قدرات وميول أعضاء الجماعة، وعلى قدرته على استخدام الموارد المختلفة (بشرية – مادية) من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.

<u>مثال:</u>

- إذا كان أعضاء الجماعة ناضجين (قادرين و لديهم الرغبة)،فالقائد يمكن أن يقوم بدور المفوض. مثلما يفوض رئيس القسم أو العميد أحد الأساتذة في إدارة العمل في غيابه.
- وإذا كان أعضاء الجماعة لديهم القدرة وليس لديهم الرغبة، فالقائد يمكن أن يقوم بدور المقنع .
- إذا كان أعضاء الجماعة غير ناضجين (ليس لديهم القدرة ولا الرغبة) فالقائد يقوم بدور الملقن في توجيه العضو بما سيفعله، بالإضافة إلى مساعدته على تنمية استعداداته وميوله. وهنا يكون دوره كمعلم.

وهناك مجموعة من الإرشادات العملية والتطبيقية التي تساهم في تفعيل دورك كقائد موقفي:

أولا: توطيد العلاقة بين القائد والأعضاء: (المعلم- الطلاب)

1- حاول أن تقضى أكبر فترة ممكنة مع طلابك.

2- حاول أن تقوم بأنشطة خارج نطاق العمل (رحلات – مسابقات).

3- أرتفع بالمستوى الأخلاقي لطلابك من خلال استخدام أساليب مختلفة.

4- ساعد الطلاب على تنمية مهاراتهم الشخصية.

5- حاول دمج الطلاب المشاغبين في الأنشطة بما يتلاءم مع قدراتهم وميولهم.

ثانياً: تغير مركزية السلطة.

1- نمى العلاقات الشخصية بينك وبين زملاؤك.

2- صمم على جعل المؤسسة أكثر قوة.

3- صمم على أن تكون خبير في عملك.

4- كون قاعدة بيانات دقيقة عن المؤسسة.

5- قوى علاقتك بالسلطات الأكبر.

ج- النظرية ذات المصادر المعرفية Cognitive Resources Theory

تعتبر هذه النظرية أن القائد على درجة من الذكاء والخبرة والمعرفة تساعده على النجاح في المواقف المختلفة ونرى أن كل من الخبرة والذكاء متفاعلين لدى القائد. وتعتبر أن المواقف التي يمر بها القائد مصدرا للخبرة والمعرفة وتساعد القائد والاتباع على الأداء بشكل جيد.

في الواقع أن هذا النمط القيادي نفتقر إليه في مؤسساتنا التعليمية بالرغم من أننا في حاجة إليه.. خاصة بعد انتشار العديد من الأزمات المدرسية مثل.

انتشار الزواج العرفي بين طالبات المدرسة.

السلوك العدواني بين الطلاب وبين المعلمين.

إدمان المخدرات بين الطلاب

انتشار ظاهرة الغش الجماعي.

د- النظرية الوظيفية:

وترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. ومن أمثلة هذه الوظائف:

1- التخطيط: حيث يقوم القائد بوضع الخطط لتنفيذ الأهداف القريبة والبعيدة المدى.

2- وضع سياسة المؤسسة.

3- الأيدلوجية: حيث يكون القائد مصدر للمعلومات.
4- الحكم والوساطة: حيث يكون حكم ووسيطا لما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة.
5- الثواب والعقاب: حيث يكون مصدر للثواب والعقاب، والضبط والربط بين الجماعة.
6- صورة الأب: فهو رمز مثالي للتوحد والتقمص وقدوة بالنسبة للجماعة.

ومن الملاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي، وهذه الأدوار يقوم بها القائد الفعال بشكل واضح أياًّ كان نمط أو أسلوب القيادة ويميل هذا النموذج القيادي إلى النمط الأوتوقراطى حيث يركز على الجانب الوظيفي للقيادة أكثر من الجوانب الأخرى ويظهر هذا النمط بين بعض مديري المدارس الذين يقودون المؤسسة التعليمية من المنطق الوظيفي.

تدريب:
اقرأ الفقرات التالية وضع الرقم الذي يشير إلى الاستجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك لوصف نمط القيادة لدى معلمك . وذلك أمام كل عبارة تقرأها .

(1) غير متأكد (2) يتبع ذلك (3) يخالف ذلك

1- يضع المعلم قائمة من التعليمات المحددة ويعطيها لكل فرد في الجماعة.
2- يحاول المعلم أن يضرب مثالا للأعضاء بإظهار سلوكيات محددة يتوقعها منهم.
3- يتخذ المعلم قرار في حل مشكلة ثم يشرح بعد ذلك للإفراد ما الذي دفعه لذلك.
4- يهتم المعلم بالدرجات التي يحصل عليها الطلاب أكثر من اهتمامه بمدى استمتاعهم بالعمل الدراسي المطلوب.
5- يعلن المعلم عن اجتماع (محاضرة) ويسمح الأعضاء أن يعبرون عن أفكارهم من خلال العصف الذهني
6- يحب المعلم أن يتأكد من أن جميع الأعضاء يوافقون على القرار الذي أتخذه.
7- يهتم المعلم كثيرا بدراسة اتخاذ القرار أكثر من إصدار قرار نهائي.

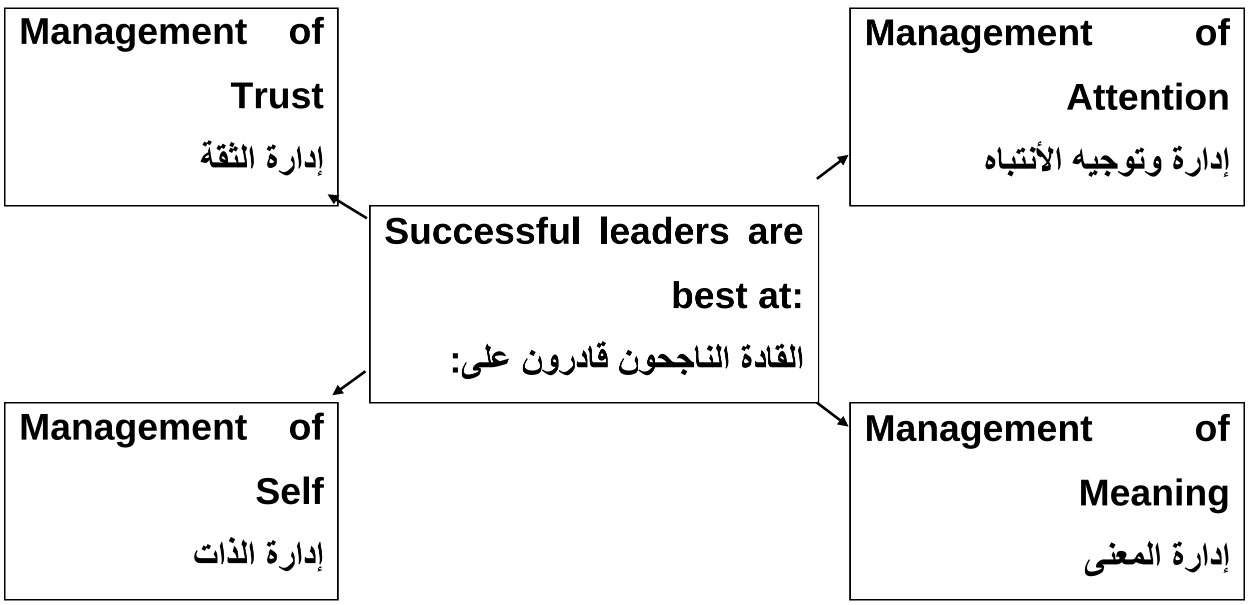
كفايات ومسئوليات القيادة

تعريف الكفاية:

عندما يقدم نموذج القيادة سواء في المؤسسات التعليمية أو المجتمعاتيه يصبح من الضروري تقديم تعريف مبسط لمفهوم الكفاية.و يمكن القول أن الكفايةهي القدرات والإمكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها القائد.

تداخل كفايات القيادة مع الإدارة:

ومن منطلق القول بأن القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الشيء الصواب وأن المديرين هم الأشخاص الذين يفعلون الأشياء بطريقة صائبة فإننا نؤكد أن كلا من الدوريين هاما وحيوياً في أي مؤسسة تعليمية كانت أم مجتمعاتية. لذا فإننا نحتاج هنا إلى تقديم نموذجاً مبسطاً يوضح الكفايات الأولية التي يحتاجها القائد الناجح وذلك على النحو التالي:



كفايات القيادة الناجحة في الإدارة

- إدارة الاهتمام أو الانتباه **Management of Attention**

ليس من الضروري هنا أن تكون إدارة الاهتمام أو الانتباه نوع من الرؤية **Vision** أو الحلم **dream** أو منهج عمل **agenda** أو حتى مجموعة من النوايا **a set of intentions** بل أنها تشير إلى قدرة القادة على إعطاء وإظهار درجة تركيز غير عادى من الالتزام. بهذا يستطيع القادة إدارة وتوجيه الانتباه والاهتمام عن طريق رؤية تبعث الحماس وتدفع الآخرين إلى الوصول إلى آفاق لم يصلوا إليها من قبل

- إدارة القصد والمعنى **Management of Meaning**

وهذا يعنى أن القائد يتعين عليه طرح رؤية بشكل فاعل وهو في ذلك يتذكر دائماً أن عليه أن يكون محدداً عند إعطاء التكليفات. وهذا معناه أن القائد الذي لا يستطيع تحديد المشكلة بشكل كاف وكذلك الرؤية والهدف لا يستطيع اختيار من يتعامل معها.

- إدارة الثقة **Management of Trust**

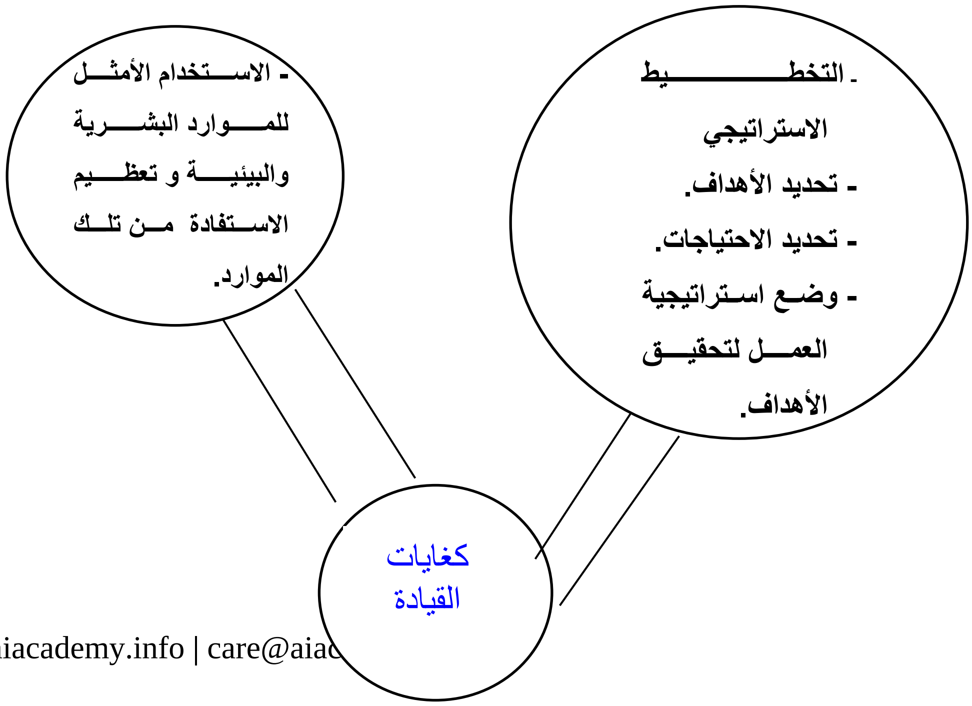
وتعد الثقة عنصرا هاماً لكل المؤسسات، تعليمية كانت أم مجتمعاتية. وتأتى الاعتمادية والثبات كأهم مكونات الثقة. فقد أثبتت التجارب أن الناس يميلون إلى أتباع الأفراد الذين يمكنهم الاعتماد عليهم حتى وأن اختلفوا معهم أحياناً، بينما لا يميلون إلى إتباع الأفراد الذين يغيرون مواقفهم كثيراً حتى وإن اتفقوا معهم.

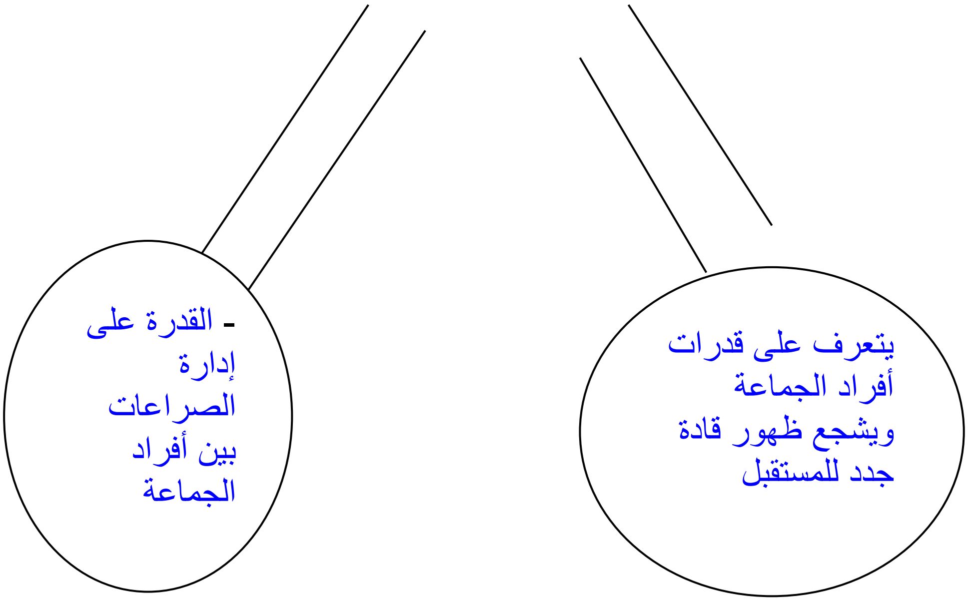
- إدارة الذات **Management of Self**

وتلك الكفاية لدى القائد تمكنه من معرفة نقاط قوته ومهاراته واستخدام تلك النقاط والمهارات بشكل فاعل. وبدون إدارة وتوجيه الذات قد يكون تأثير القيادة ضاراً أكثر منه نافعاً.

ومن الضروري أيضا أن نوضح هنا أن كفايات القيادة ومسئولياتها لا علاقة لها بأسلوب القيادة أو نظرية القيادة أو حتى أسلوب الإدارة. ببساطة سنستعرض هنا مجموعة من الكفايات العملية التى يجب أن يتمتع بها القادة ويظهرونها عند اللزوم:

كفايات القائد العملية





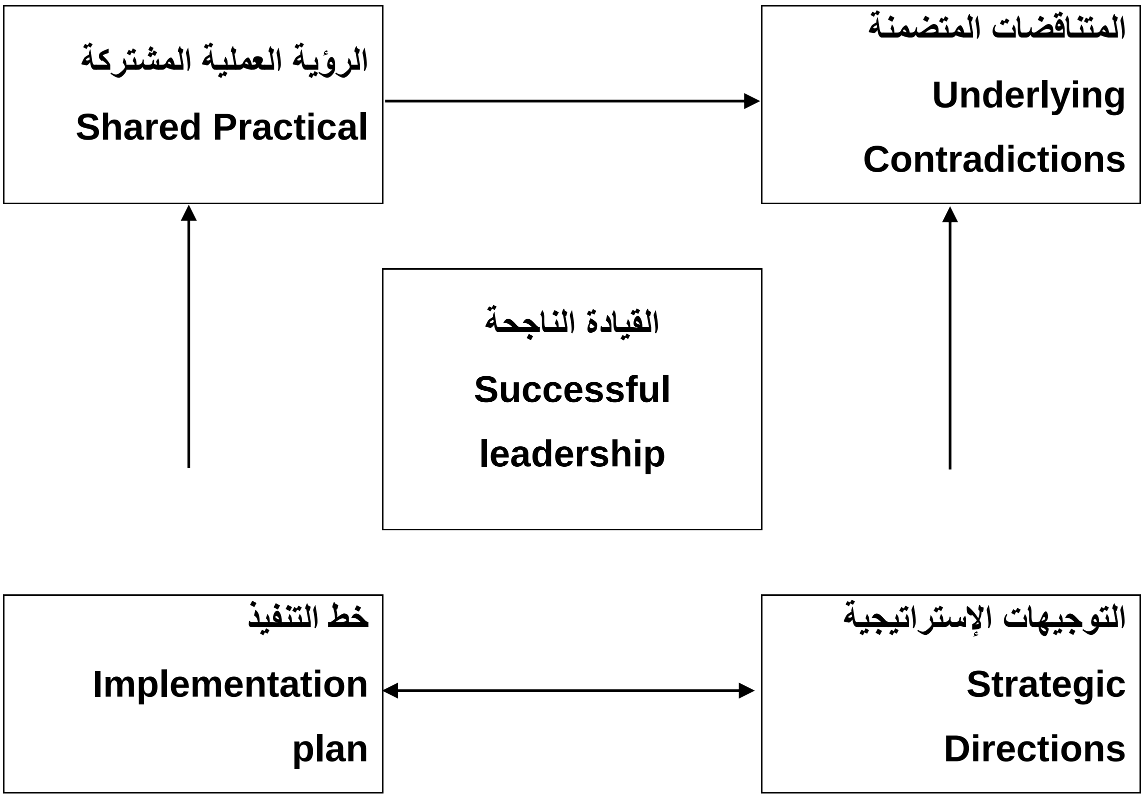
شكل رقم (3-6): كفايات القيادة العملية

وقد تكون الكفايات التي ذكرناها- أنظر الشكل التوضيحي رقم (3-6) - متداخلة بشكل أو أخر مع كفايات الإدارة إلا أنه من الممكن الإشارة إلى أنها تختلف عن سابقتها في أنها كفايات عملية وليست بالضرورة إدارية في مضمونها. تلك الكفايات تشمل قدرة القائد في المؤسسة التعليمية أو المجتمعاتية على عمل الأتي:

أ- التخطيط الإستراتيجي *Strategic planning*

وهو ما يعد من أهم وظائف القائد الناجح في أي مجال. ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى توضيح المعتقدات والقيم ونقاط القوة والضعف في المؤسسة وكذلك تحديد إمكانات العمل وصعوباته. وهنا يأتى دور القائد الناجح ليحدد الاتجاهات وليحسن فاعلية الأداء ويساعد على تجنب تكرار الأعمال ويركز على عمل الخدمات الهامة ويحسن من عملية التواصل بين أفراد

الجماعة وتنسيق العمل بينهم ويضع الأهداف التي تتواءم مع بيئة العمل وتضمن النجاح. ويسير الأمور طبقا للتخطيط الإستراتيجي على الوجه التالي:



مخطط مبسط لملامح التخطيط الإستراتيجي

وإذا طبقنا ذلك في محيط المؤسسة التعليمية فإن المدرس على سبيل المثال – وهو القائد في العملية التعليمية الذي يضع الخطة الإستراتيجية للتنفيذ في ضوء الرؤية العملية المشتركة التي تشترك فيها جهات عدة مثل المجتمع وأولياء الأمور والإدارة التعليمية والطلاب مع المدرس القائد نفسه – مثال ذلك ما قد يفعله معلم مادة الكيمياء في المعمل من توزيع الأدوار وخطوات تجربة ما ويضع تصوراً للأدوات التي يقوم بها كل طالب في المجموعة الدراسية ويوضح للجماعة خطوات التجربة وكيفية التعامل مع نقص الإمكانيات وصعوبات المعمل وهو يعرف أن الهدف العام هو تعلم إجراء تجارب معملية وليس إنتاج شئ بعينه وهو يؤكد دوماً على أن دور كل فرد في المجموعة ضروري وحيوي وتساعده في ذلك رؤية واضحة لتوقعات سير التجربة وخطواتها حتى يمكن التعامل مع أية عقبات تظهر في مراحل التجربة المختلفة.

ب- التعرف على قدرات أفراد الجماعة وإعطاء الدافعية لأفراد الجماعة Recognize and Motivate

فالقائد الناجح يحتاج إلى التعرف على قدرات أفراد جماعته ويشجعها ويكتشف المواهب والقدرات الكافية لتحقيق أعلى استفادة منها. والمعلم هنا يعطى خير مثال للقائد الناجح إذا تعامل مع طلابه على أنهم مواطنين يحتاجون إلى إعداد جيد ليكونوا أفراد صالحين في مجتمعهم المدرسي ومن ثم يصبحوا مؤهلين للإسهام في رفع شأن مجتمعهم. وهنا تأتى الحاجة إلى تعريف مفهوم الدافعية فبينما يرى" يتلور" أنها الدافع المادي والذي يحتاجه الأفراد ذوى الإنتاجية العالية في شكل تقدير مالي مادي لمواصلة العطاء نجد على الجانب الأخر تعريفاً وتوصيفاً أخر يراه" ماسك " على أنه هرم متدرج من الحاجات. فالدافعية عند "ماسك" تبدأ بأن يحدث تحقيق إشباع للاحتياجات الأساسية بما يؤدى إلى ظهور حاجات جديدة تكون سبباً في مزيد من الدافعية.

جـ- القدرة على التعامل مع وإدارة الصراع داخل الجماعة Conflict Management

من أهم عوامل نجاح القيادة القدرة على إدارة وتحويل الصراع من شئ سلبى إلى وضع إيجابي ذلك أن ثقافة الاختلاف وكيفية التعامل معه من أنجح الكفايات لدى القيادة- وفي هذا الإطار- يحتاج القائد إلى قبول المعطيات الأتيه كأفضل وسيلة للتعامل مع الصراع:

أ- وجود الصراع والاختلاف في أوجه المختلفة شئ حتمي ومن الممكن أن يحل بشكل بناء.
فالصراع في حد ذاته حدث محايد لا هو بالشيء الجيد ولا بالشيء السيئ ولذلك فإن عملية إدارة صراع هي عملية حيوية ومتغيرة وقابلة للتكيف والتعديل.

ب- عملية التغيير والتطوير تفرض بطبيعة الحال حاله من المقارنة وتستدعى معها أنواع من الصراع والاختلاف. ولذلك فإن القائد يحتاج إلى كفايات فرعية للتعامل مع الصراع والاختلاف على النحو التالي:

<u>أولاً</u>: المعرفة: وهى التي تشمل

1- فهم القوانين واللوائح والتي يكون لها دور في إدارة الصراع من منطلق طبيعة عمل المؤسسة.

2- فهم عملية التغيير في المنظمة.

3- فهم نظرية ومبادئ وطرق حل الصراع.

4- الإلمام بأفضل الطرق الحديثة لحل الصراعات.

ثانياً: القدرات وتشمل.

1- القدرة على إدارة التغيير في المؤسسة.

2- القدرة على تحديد الاحتياجات.

3- القدرة على تصميم وإدارة برامج التدريب خاصة للكبار.

4- القدرة على تصميم وإدارة وتقويم تنفيذ البرامج.

5- القدرة على التيسير لأفراد المجموعة وتوحيد الأداء.

6- القدرة على تصميم نظام لإدارة الصراع.

7- القدرة على العمل بشكل تعاوني.

8- القدرة على التعامل مع وكسب دعم وتعاون صناع القرار في المؤسسة.

9- القدرة على الوساطة بين أفراد المجموعة.

10- القدرة على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات التواصل بين المؤسسات.

11- القدرة على فهم ثقافة المؤسسة التي يعمل بها والعمل في إطار تلك الثقافة.

12- القدرة على إدخال آليات التعزيز في عملية التغيير.

13- القدرة على إدماج الأفراد و المجموعات المتباينه في المنظومة العامة للمؤسسة.

وللقارئ الكريم أن يعود إلى الوحدة الخاصة بإدارة الصراع حتى يتعرف على المزيد من التفاصيل في هذا الموضوع.

د- *تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة* *Maximum Use of human Resources*

القائدالناجح هو الذي يهيئ البيئة التي ينجح فيها الطلاب والمعلمون وعلى القيادة أن تقدر أن الناس في مؤسستهم سواء كانت تعليمية أو مجتمعا تيه هم أهم وأعظم مواردهم في

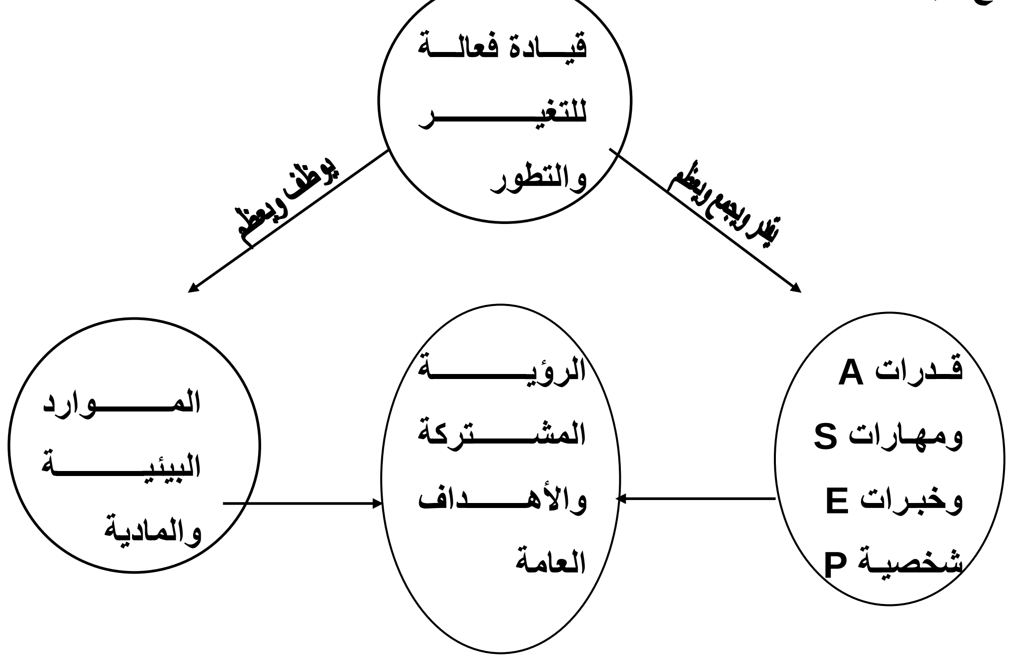
سبيل التغيير والتطوير. وهذا معناه أن القائد وهو يتعامل مع الموارد البشرية يضع في حسبانه ما يلي:

1- يقوم بتقدير وتعظيم مساهمات أفراد الجماعة.

2- قادر على الارتباط بالناس والتواصل معهم.

3- يدعم العلاقة التعاونية وروح المشاركة بين أفراد جماعته.

ويتضح هنا أن البعد الأول يتعامل مع تقدير مهارات وخبرات أفراد الجماعة بينما البعدين الثاني والثالث يتضمنان مهارات التواصل والتعاون بين الأشخاص مما يعنى الاستفادة من المهارات الفردية والخبرات الشخصية من ناحية ثم توحيد كل ذلك من ناحية أخرى ليصب في صالح تحقيق هدف الجماعة. فالقائد التعليمي الناجح هو الذي يوفق بين قدرات الأفراد وصالح الجماعة.



اكتشاف وتدريب قيادات المستقبل – خطة عمل:

المقدمة والأهداف:

- يعد اكتشاف وتدريب قادة جدد من أهم أولويات نجاح واستمرار أي عمل أو مشروع، فالمجتمع يحتاج دوماً إلى قادة جدد سواء على المدى القريب أو البعيد. بل أن وجود قادة مؤهلين حتى في ظل وجود القادة الفعلين بعد ضماناً لاستمرار العمل. ويأتي اكتشاف القيادات الجديدة من أهم عوامل تميز القيادة الحالية وقد يكون من الضروري وضع خطة عمل لتحقيق ذلك الهدف تقوم على المحاور التالية:

الأنشطة والإجراءات:

1- الاستفادة من القادة الذين يحققون النجاح في مؤسساتهم كنماذج وقادة لعملية تدريب للأفراد الذين يتطلعون لأن يصبحوا قادة .

2- عقد ورش عمل خاصة لتدريب هؤلاء المرشحين للقيادة سواء في برامج خاصة أو إعطاءهم تكليفات خاصة تشمل:

- تحمل المسئولية وممارسة السلطة.

- تعلم مبادئ القيادة خارج المحيط التعليمي أو المؤسسى.

- ممارسة دور القائد أحيانا والتابع أحياناً أخرى.

3- تقديم قياسات لكفايات وقدرات القيادات الجديدة مثل:

قياس مكونات الممارسة المهنية للقائد التعليمي:

		1	2	3	4	5
	- رؤية التعليم					
	1- هل يظهر القائد التعليمي القدرة على تطوير رؤية التعليم؟					
	2- هل يظهر القائد التعليمي القدرة على توصيل رؤية التعليم؟					
	3- هل يظهر القائد التعليمي القدرة على تطبيق وتنفيذ رؤية التعليم؟					
	4- هل يظهر القائد التعليمي القدرة على مراقبة تطبيق وتنفيذ رؤية التعليم؟					
	- ثقافة التعلم					
	1- هل يظهر القائد التقدير للطلاب والمعلمين؟					
	2- هل يطور القائد ويساند ثقافة التعلم؟					
	3- هل يؤمن القائد بشمولية التعلم؟					
	4- هل يراقب القائد ويقوم ثقافة التعلم؟					
	إدارة التعلم					
	1- هل يتخذ القائدالإجراءات الإدارية لضمان نجاح التعليم والتعلم؟					
	2- هل يطور القائد الإجراءات التي تضمن نجاح التعليم والتعلم؟					
	3- هل يحدد القائد الموارد التي تضمن نجاح التعليم والتعلم؟					
	4- هل يخلق القائد البيئة الصحية لضمان نجاح التعليم والتعلم؟					
	علاقات القائد بالجماعة لتحسين التعلم					
	1- هل يشرك القائد أفراد الجماعة في صنع القرارات؟					

	2- هل يتفهم القائد حاجات الجماعة؟ 3- هل يوفر القائد الفرص للجماعة المدرسية لخدمة بعضهم البعض؟ 4- هل يقدر القائد ويتفهم التباين والاختلاف؟					
	التماسك والتكامل والعدالة والأخلاق في التعلم 1- هل يحتفظ هذا القائد بمعايير واضحة للأخلاقيات المهنية؟ 2- هل يتفهم هذا القائد تأثير الفرد على الجماعة والمجتمع؟ 3- هل يحترم القائد حقوق وكرامة جميع أفراد الجماعة؟ 4- هل يشجع القائد السلوك المتكامل والأخلاقي للآخرين؟					
	البعد السياسي والاجتماعي والاقتصادي والقانوني والأخلاقي 1- هل يقود هذا القائد المدرسة لصالح الطلاب والأسر؟ 2- هل ينقل هذا القائد مفهوم التغيير في البيئة إلى المشاركين والمهتمين؟ 3- هل يعمل هذا القائد داخل إطار من السياسات والقوانين واللوائح؟ 4- هل يتواصل هذا القائد مع صناع القرار خارج مجتمع المدرسة؟					

مثل هذه القياسات يجيب عليها القادة المشرفون على عملية اكتشاف وتدريب القادة الجدد وتبدأ كالتالي:

"فيما يلي قائمة ببعض الكفايات المهنية للقيادة التعليمية من فضللك أجب على الأسئلة التي توضح درجة تلك الكفاية عن المرشحين لتولى القيادة وسوف تراعى سرية إجاباتك طوال عملية التدريب وبعدها."

تدريب:

كلفتك مدرستك أو الإدارة التعليمية أو رئاستك في العمل بإعداد دليل للقائد الفعال. ضع ملامح هذا الدليل بالاشتراك مع مجموعه مصغرة (يمكن تقسيم المتدربين في البرنامج إلى مجموعات من 3-5 أفراد) واسترشد بالإطار الذي تعرض له هذه الوحدة التدريبية تحت عنوان.

"نحو إعداد قيادة فعالة في المؤسسة التعليمية والمجتمع المدني".

حالات دراسية

حالات دراسية

تتضح الحاجة الدائمة لاكتشاف وتدريب قيادات جديدة في المؤسسات التعليمية المجتمعاتية في نماذج وحالات كثيرة تؤكد تلك الحاجة وتدعو إلى الإعداد لها.

الحالة التي بين يدينا الآن هي لقائد تعليمي يعمل في إدارة مدرسة كبيرة ويتميز بالنشاط والفعالية وعدد من الكفايات التي انعكست في النجاحات التي حققتها المدرسة تحت قيادة هذا المدير. ذلك القائد تعرض لظروف أسريه خاصة سيطرت على تفكيره وسببت تأثيراً سلبياً على عطائه. انتبهت الإدارة التعليمية للموقف وعرضت على المدير/ القائد الناجح أن

يفوض أحد وكيليه للقيام ببعض مهامه و مسئولياته. وجد ذلك القائد أن ذلك غير مقبول بالنسبة له للأسباب التالية:

1- يعتقد بعدم استعداد أفراد إدارته للقيام بمهام القيادة.

2- لا يريد التفريط في المكتسبات التي حققتها المدرسة تحت قيادته.

3- يخشى أن تحمل القيادة الجديدة محله ولا يتمكن من العودة لممارسة عمله وقيادته.

والمطلوب منك عزيزي المتدرب الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل تعتقد أن هذا القائد محق في مخاوفه؟ لماذا؟

2- هل ترى أنه من غير الممكن أن يحل قائد جديد محل ذلك القائد حتى بصورة جزئية؟

3- لو أنك في مكان هذا القائد في فترة فعاليته ونشاطه، هل كنت ستهتم بتدريب "صف ثان" من القيادات في المدرسة؟

4- أكتب تصوراً مفصلا لكيفية التعامل مع هذه الأزمة مع وضع برنامج تدريبي مصغر في حالة القيادة المؤقتة لإعداد قادة جدد.

مراجع الوحدة

المراجع العربية:

1. **الطواب، سيد محمد (1992): علم النفس الاجتماعي، مكتبة كلية التربية، جامعة الإسكندرية.**
2. **الديب، محمد مصطفى (2005) : علم نفس التعاوني ، ط9 , عالم الكتب ، القاهرة .**

3. الزهـار، نبيـل عيـد (2005) : علـم الـنفس الاجتمـاعي المعاصـر ومتطلبـات الالفيـة الثالثة، ط9 مكتبة عين شمس ، القاهرة .

المراجع الأجنبية

Nahavandi, Afsaneh, (2003), The Art and Science of Leadership .third edition, Upper Saddle River, New Jersey.

Loab, Marshall and Kindel, Stephen, (1999), Leadership for Dummies, Lead and Succeed in Business and Life, IDG Books Worldwide, Inc.

Maslow, A, and Lowery, R. (ed.). (1998). Toward a Psychology of Being (3 rd ed.), New York, Wiley & Sons, Inc.

Ronald L, et.al, (1974), The Process of Group Communication. AbeBooks.com, USA.